

La Administración Pública en República Dominicana y la implementación de un Modelo de Excelencia: El Marco Común de Evaluación, CAF

María del Carmen Lugo*

DESCRIBE EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD Y RECONOCIMIENTO A LAS PRÁCTICAS PROMISORIAS A LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO DE REPÚBLICA DOMINICANA, DURANTE EL PERÍODO 2005-2010, BASADO EN EL MODELO DEL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN, CAF, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; CALIDAD TOTAL; CAF, PREMIOS, REPÚBLICA DOMINICANA

KEY WORDS: PUBLIC ADMINISTRATION; TOTAL QUALITY; CAF; AWARD; DOMINICAN REPUBLIC

Introducción

La Administración Pública Dominicana ha recorrido un largo camino tratando de lograr la profesionalización de la función pública. En el 2005 llega a la Oficina Nacional de Administración y Personal, ONAP, hoy Ministerio de Administra-

ción Pública, MAP, un nuevo director quien decide adoptar una metodología que impacte de manera transversal a todas las instituciones públicas, que se enfoque en el servicio al ciudadano, que establezca la medición de las acciones de las instituciones del gobierno y motive el establecimiento de una cultura basada en los resultados, ofreciendo transparencia, rendición de cuentas y a la vez aporte al proceso de profesionalización, iniciado desde 1991.

Por otro lado, se perseguía que el Estado asumiera la modernización de la Administración Pública por medio del fortalecimiento de sus

* **Directora de Reclutamiento, Selección y Evaluación de Personal y Coordinadora Premio Nacional a la Calidad del Ministerio de Administración Pública, MAP, de República Dominicana.**

Recibido: 28 de marzo del 2011.

Aceptado: 27 de mayo del 2011.

Lugo, María del Carmen (2011). La Administración Pública en República Dominicana y la implementación de un Modelo de Excelencia: El Marco Común de Evaluación, CAF.

ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (60-61): 253-266, 2011

instituciones y condiciones estructurales, como una forma de dar respuestas a los desafíos de competitividad que trae consigo la globalización, convencidos de que la implementación de la Gestión de Calidad en la Administración Pública contribuiría con ese objetivo.

Es cuando por sugerencias del consultor internacional Alain Delmas (de origen francés), quien laboró para el Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización del Estado, PARME, de la Unión Europea, UE, (actualmente concluido), da a conocer al MAP, el Modelo Marco Común de Evaluación (Common Assessment Framework, CAF por sus siglas en inglés), como un Modelo de Excelencia que surge en Europa en el 2000 como una iniciativa de los países miembros de la UE, en la búsqueda de un modelo que se adapte a las necesidades del sector público.

El CAF es una herramienta de gestión de la calidad total, basada en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y en la sociedad, se pueden alcanzar a través de un liderazgo que sea capaz de dirigir la estrategia y la planificación, las personas, las alianzas y recursos y los procesos.

El CAF ofrece un instrumento ágil y sencillo que facilita a las organizaciones públicas la práctica de la autoevaluación orientada a la mejora de sus resultados. Constituye así

una pieza importante para la mejora continua de las organizaciones. Este modelo se fundamenta en los principios universales de la Gestión de Calidad y es compatible con otros modelos de excelencia implementados en otros países.

Aunque el CAF en principio se centra en la evaluación del rendimiento de la gestión y la identificación de sus causas organizacionales para hacer posible la mejora, su meta final es contribuir a la buena gobernanza.

Además de la implementación de un Modelo de Excelencia, se pensó en otra estrategia: otorgar un Premio Nacional a la Calidad, con el propósito de reconocer aquellas instituciones que se destaquen por sus iniciativas innovadoras y sus buenos resultados en la prestación de servicios de calidad a nuestros ciudadanos.

Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Sector Público

El Premio a la Calidad, es el estímulo para que las instituciones públicas, en el afán de alcanzar el Gran Galardón, la medalla de Oro, de Plata o de Bronce, se autoevalúen, apliquen el Modelo CAF e inicien el camino de la Mejora Continua. Este premio tendría dos partes: el Premio a la Calidad propiamente

dicho y el reconocimiento a prácticas promisorias.

El reconocimiento a las prácticas promisorias es la parte de la premiación que busca destacar iniciativas consistentes en experiencias, programas, proyectos, procesos, procedimientos consolidados e implantados, productos o servicios que han tenido lugar en un ámbito o sector determinado de la organiza-

ción y que se manifiesta en un incremento de la calidad del servicio ofrecido al ciudadano.

En el 2011, se ha llevado a cabo la sexta entrega del “Premio Nacional y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias, 2010”, de manera ininterrumpida. A continuación, se realiza un breve resumen sobre las fases del proceso de premiación:

FASES DEL PROCESO DE PREMIACIÓN



Preparación para la postulación

Esta fase cuya responsabilidad es del organismo interesado en postular al Premio Nacional a la Calidad, comprende los siguientes pasos:

Autodiagnóstico de la institución

Se conforma un equipo institucional entre 5 a 15 personas, de las áreas principales de la organización (finanzas, recursos humanos, legal, administrativo, entre otras), deben tener conocimientos clave de la institución sobre la misión, visión, valores, además de conocer la historia institucional. Dicho equipo debe realizar la autoevaluación que plantea el Modelo CAF, que es la comparación con el Modelo, para obtener un diagnóstico institucional. El formulario de autoevaluación contiene ejemplos de cada uno de los aspectos que plantea el CAF, esto es, sobre liderazgo, estrategia y planificación, personas, alianzas y recursos, procesos y resultados en el ciudadano-cliente, en la sociedad, en las personas y productos clave del rendimiento, en total, sobre los nueve criterios que abarca el modelo.

Preparación de la Memoria de postulación

Con los datos de la autoevaluación, el equipo institucional de Autodiagnóstico elabora su Memoria

de postulación, donde se incluye todos los logros alcanzados por la institución en relación con los nueve criterios del modelo (las fortalezas detectadas). También deben incluirse las principales evidencias sobre los temas tratados en la Memoria de postulación.

Presentación de evidencias

Además de las evidencias presentadas en la Memoria de postulación, se remiten al MAP las demás evidencias organizadas por criterios, para que los evaluadores externos puedan verificar si todo lo presentado en la Memoria de postulación, posee las evidencias necesarias.

Evaluación externa

El equipo de profesionales expertos en el Modelo de excelencia está conformado por servidores del MAP (en su mayoría), y otras instituciones que no participan en la premiación, el que realiza las visitas *in situ* a las instituciones participantes en el Premio Nacional a la Calidad, previo a ello se ha enviado vía Internet, una lista de requerimientos con las evidencias que deben recopilar y organizar para el momento de la visita de verificación de evidencias, por parte de los evaluadores externos. Este equipo hace un análisis de la Memoria de postulación y elabora un informe que contiene las fortalezas y las oportunidades de

mejora, que se entrega al equipo de autodiagnóstico, concluido el proceso de premiación.

Deliberación del jurado

El jurado del premio está conformado por un equipo de profesionales independientes de organizaciones de la sociedad civil, la academia, el sector privado y algunas públicas que están vinculadas al tema de calidad.

Acto de premiación

En este evento, se dan a conocer las organizaciones ganadoras de las diferentes categorías (Gran Premio, Medalla de Oro, Plata y Bronce y las Prácticas Promisorias). Los premios son entregados en el Palacio de Gobierno. A la fecha, solo tres instituciones han ganado el máximo galardón. El siguiente cuadro, muestra en términos generales, las instituciones que han participado del premio desde su creación en el 2005, y sus respectivos resultados.

CUADRO No. 1

**INSTITUCIONES GANADORAS DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD
Y RECONOCIMIENTO A LAS PRÁCTICAS PROMISORIAS
EN EL SECTOR PÚBLICO
2005-2010**

Institución	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	23	34	25	23	21	16
1. Oficina Nacional de la Propiedad Industrial, ONAPI		Medalla de Oro	Medalla de Oro	Gran Premio		
2. PROMESE / CAL	Práctica Promisoria		Medalla de Plata		Gran Premio	
3. Procuraduría Fiscal del Distrito Judicial de Santiago					Medalla de Oro	Gran Premio
4. Ministerio de Trabajo	Medalla de Oro					
5. Instituto Tecnológico de las Américas, ITLA		Medalla de Plata		Medalla de Oro	Medalla de Oro	Medalla de Oro
6. Hospital Municipal Dr. Alejo Martínez García	Práctica Promisoria	Medalla de Bronce	Medalla de Plata			

Continúa...

...viene

Institución	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	23	34	25	23	21	16
7. Hospital General Regional Dr. Marcelino Vález Santana		Medalla de Plata	Medalla de Oro	Medalla de Bronce		
8. Seguro Nacional de Salud, SENASA			Medalla de Bronce/ Práctica Promisoria	Medalla de Plata	Medalla de Oro	
9. Centro de Educación Básica Emiliano Espailat		Práctica Promisoria		Medalla de Bronce		
10. Hospital Quirúrgico y Traumatológico Prof. Juan Bosch				Medalla de Bronce	Medalla de Oro	Medalla de Oro
11. Tesorería de la Seguridad Social				Medalla de Oro	Medalla de Oro	Medalla de Oro
12. Ministerio de Relaciones Exteriores (Sede Central)			Medalla de Bronce			Medalla de Bronce
13. Instituto Nacional de Formación Técnico - Profesional, INFOTEP		Medalla de Bronce				
14. Oficina Presidencial de Tecnología de la Información, OPTIC			Práctica Promisoria	Medalla de Bronce	Medalla de Plata	Medalla de Oro
15. Feria del Libro		Práctica Promisoria				
16. Distrito Escolar 06-07		Práctica Promisoria				
17. Hospital Regional Universitario Dr. José María Cabral y Báez		Práctica Promisoria				
18. Corporación de Acueducto y Alcantarillado de Santiago, CORAASAN			Práctica Promisoria (Dos prácticas)			
19. Centro de Corrección Femenino, Najayo			Práctica Promisoria			
20. CIANI, Santiago I			Práctica Promisoria			

Continúa...

...viene

Institución	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	23	34	25	23	21	16
21. CIANI, Seibo			Práctica Promisoria			
22. Instituto Dominicano de Aviación Civil, IDAC			Práctica Promisoria (Dos prácticas)	Práctica Promisoria		
23. Despacho de la Primera Dama			Práctica Promisoria			
24. Ministerio Administrativo de la Presidencia			Práctica Promisoria			
25. Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana CEI- RD				Práctica Promisoria	Medalla de Bronce	
26. Dirección General de Drogas y Farmacia, SESPAS				Práctica Promisoria		
27. Instituto de Innovación en Biotecnología e Industria, IIBI					Medalla de Bronce	
28. Servicios Regionales de Salud Pública Cibao Central (La Vega)						Medalla de Bronce
29. Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación					Práctica Promisoria	Medalla de Bronce
30. Hospital Regional Universitario San Vicente de Paúl (San Francisco de Macorís)						Medalla de Bronce

Últimos avances en calidad en la República Dominicana

En el 2010, se aprobó un nuevo Decreto 211-10 del 15 de abril del 2010, cuyo Artículo 1º declara de carácter obligatorio, la autoevalua-

ción del Modelo CAF en la Administración Pública. Los objetivos fundamentales de dicho decreto son:

- Introducir de forma progresiva, a la Administración Pública en su ámbito centralizado y descentralizado, en los principios

de la gestión de la calidad total y guiarla por medio del conocimiento y la utilización de una autoevaluación, a partir de la planificación y el desarrollo de actividades hasta completar el ciclo “Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar”, PDCA; esto implicaría que las instituciones públicas se autoevalúen con el Modelo CAF, se comparen con él y determinen que tan cerca están de los comportamientos óptimos que establece dicho modelo en su guía de auto diagnóstico.

- Apoyar la autoevaluación de una organización pública con el propósito de obtener un diagnóstico y definir acciones de mejora.
- Hacer de puente entre los principales modelos (como Malcom Baldrige, EFQM, Iberoamericano, entre otros) que se usan en la gestión de la calidad.
- Facilitar la implantación de buenas prácticas (*benchmarking*) entre las organizaciones públicas.

A través de las seis versiones del Premio a la Calidad, se han ido

introduciendo cambios significativos que han mejorado el proceso, aunque todavía queda mucho camino por recorrer. Las instituciones que participan en el Premio a la Calidad y reciben algún reconocimiento, tienen la oportunidad de compartir las buenas prácticas por la que han sido galardonados, y explicar los procesos como se realizan esa práctica, en actividades de *benchmarking*. De esta forma, las demás instituciones públicas invitadas aprenden de aquellas que han logrado resultados efectivos.

En los seminarios de *benchmarking*, se ha incluido la participación de importantes organizaciones del sector privado, con dos objetivos fundamentales: acercarlos al sector público para que mejore la percepción e imagen que tienen del sector público, y por supuesto aprender de ellos. Esto nos ha facilitado el desarrollo de alianzas con ese sector.

Para cada actividad, son invitadas todas aquellas instituciones que han sido reconocidas durante el proceso de premiación. A continuación, se presenta un cuadro que brinda una muestra de la relevancia del *benchmarking* en la República Dominicana, y el destacado aporte que el MAP ha realizado a las instituciones nacionales, constituyendo un espacio por el cual intercalar mejores prácticas.

CUADRO No. 2

**INSTITUCIONES QUE HAN POSTULADO AL PREMIO NACIONAL
A LA CALIDAD Y RECONOCIMIENTO A LAS PRÁCTICAS
PROMISORIAS EN EL SECTOR PÚBLICO**

2005-2010

Institución	Versiones					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1. Administración General de Bienes Nacionales	X					X
2. Banco Agrícola de la República Dominicana		X				
3. Centro de Atención Juan XXIII (Santiago)		X				
4. Centro de Información Gubernamental	X					
5. Contraloría General, República Dominicana	X					
6. Dirección General de Aduanas	X					
7. Dirección General de Contabilidad Gubernamental, DIGECOG	X	X	X	X		
8. Dirección General de Desarrollo de la Comunidad	X					
9. Dirección General de Impuestos Internos	X					
10. Dirección General de Pasaportes	X					
11. Dirección Nacional de Control de Drogas	X					
12. Distrito Escolar 06-07 (Gaspar Hernández)						
13. Escuela Luís Conrado del Castillo (Gaspar Hernández)		X				
14. Escuela Sergia María Mateo Moreta (San Juan de la Maguana / Las Matas de Farfán)		X				
15. Feria del Libro		X				

Continúa...

...viene

Institución	Versiones					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
16. Hospital Evangelina Rodríguez Perozo (San Rafael del Yuma, La Altagracia)		X				
17. Hospital Municipal de El Valle		X				
18. Hospital Municipal de Guaymate		X				
19. Hospital Municipal Dr. Alejo Martínez García (San Pedro de Macorís)	X	X	X			
20. Hospital Municipal Señorita Elupina Cordero (Sabana de la Mar)		X				
21. Hospital Provincial Dr. Francisco Gonzalvo (La Romana)		X				
22. Hospital Regional Estratégico Antonio Musa (San Pedro de Macorís)		X				X
23. Hospital Regional Universitario José María Cabral y Báez (Santiago)		X				
24. Hospital Municipal de Miches		X				
25. Instituto de Formación Técnico Profesional		X				
26. Instituto Nacional del Tabaco, INTABACO		X				
27. Laboratorio Nacional de Salud Pública Dr. Defilló	X					
28. Liceo Reverendo Andrés Amengual Fe y Alegría (Jima, La Vega)		X				
29. Ministerio de Deportes, Educación Física y Recreación	X					
30. Ministerio de las Fuerzas Armadas	X					
31. Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales	X					
32. Ministerio de Mujer	X					
33. Ministerio de Relaciones Exteriores	X					
34. Ministerio de Trabajo	X					
35. Ministerio de Turismo	X					
36. Procuraduría General de la República	X					
37. Programa de Medicamentos Esenciales / Central de Apoyo Logístico (PROMESE / CAL)	X	X	X			

Continúa...

...viene

Institución	Versiones					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
38. Secretariado Técnico de la Presidencia	X	X				
39. Ayuntamiento de Tireo (Constanza)				X		
40. Ayuntamiento del Distrito Nacional				X		
41. Centro de Básica Emiliano Espailat (Fantino-Cotui)		X			X	
42. Centro de Exportación e Inversión de República Dominicana				X		
43. Centro de Rehabilitación Femenino Najayo			X			
44. CIANI Herrera			X			
45. CIANI Santiago 1			X			
46. CIANI Santiago IV			X			
47. CIANI Seibo			X			
48. CIANI Villas Agrícolas			X			
49. Comisionado de Apoyo a la Reforma y Modernización de la Justicia						X
50. Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, CNZFE					X	x
51. Corporación de Acueducto y Alcantarillado de Santiago, CORAASAN			X			
52. Corporación de Acueducto y Alcantarillado de Santo Domingo, CAASD			X			
53. Despacho de la Primera Dama			X			
54. Dirección General de Drogas y Farmacia				X		
55. Dirección General de Recursos Humanos				X		
56. Dirección Regional de Educación 06 (La Vega)				X		
57. EDENORTE Dominicana. S. A.				X		
58. Escuela Nacional de Formación Electoral y del Estado Civil de la Junta Central Electoral						X
59. Escuelas L bres del Ministerio de de Cultura			X			
60. Hospital Dr. Arturo Grullón		X	X	X		

Continúa...

...viene

Institución	Versiones					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
61. Hospital Traumatológico y Quirúrgico del Cibao Central Prof. Juan Bosch				X	X	X
62. Hospital Central de las Fuerzas Armadas						x
63. Hospital General Regional Dr. Marcelino Véllez Santana		X	X	X		
64. Hospital Municipal Engombe				X		
65. Hospital Regional Universitario San Vicente de Paúl, San Francisco de Macorís						X
66. Instituto Dominicano de Aviación Civil			X	X	X	
67. Instituto Nacional de Aguas Potables y Alcantarillado		X				
68. Instituto Politécnico México			X			
69. Instituto Tecnológico de la América, ITLA		X	X	X	X	X
70. Laboratorio Nacional Dr. Defilló				X		
71. Ministerio de Educación		X				
72. Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología	X					
73. Ministerio de Relaciones Exteriores	X	X	X	X	X	X
74. Ministerio Público (Fiscalía de Santiago)						
75. Oficina Nacional de la Propiedad Industrial, ONAPI		X	X	X		
76. Oficina Presidencial de Tecnología de la Información y Comunicación, OPTIC			X	X		
77. Secretariado Administrativo de la Presidencia		X	X	X		
78. Seguro Nacional de Salud			X	X	X	
79. Servicio Regional de Salud, Cibao Central, Región VIII, La Vega						X
80. Superintendencia de Pensiones, SIPEN		X				
81. Superintendencia de Valores		X				

Continúa...

...viene

Institución	Versiones					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
82. Tesorería de la Seguridad Social		X	X	X	X	X
83. Unidad de Electrificación Rural y Sub-Urbana, UERS					X	
84. Instituto de Innovación en Biotecnología e Industria					X	
85. Instituto Nacional de Protección al Consumidor					X	
86. Dirección General de Habilitación y Acreditación					X	
87. Oficina de Acceso a la Información de Sespas					X	
88. Dirección General de Prisiones					X	



Finalmente, en el MAP, hay pleno convencimiento de que es prioritario avanzar en este tema para erradicar toda fuente de posibles irregularidades y desconfianzas en el manejo de los recursos públicos, asegurando plena transparencia en los procedimientos, profesionalizando al personal, a través de modalidades de gestión de los recursos humanos que premien el mérito y las capacidades. El Modelo Marco Común de Evaluación contribuye con estos objetivos. Se trata de un imperativo ético: mejorar la administración del Estado para otorgar, cada vez más, un servicio de calidad a los ciudadanos.

La Administración Pública Dominicana va por el camino correcto, ha entrado en la mejora continua y a una gestión en vías de la excelencia.

Bibliografía

Decreto 516-05 que crea el *Premio Nacional a la Calidad y el Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público* (2005). Leonel Fernández Reyna. Presidente de la República.

Decreto 211-10 que crea el *Premio Nacional a la Calidad y el Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público* (2010). Leonel Fernández Reyna. Presidente de la República.

Hidalgo, C., Jiménez, M. y Ruiz, J. (2008). *El Marco Común de*

Evaluación. Mejorar una Organización por medio de la Auto evaluación. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Ediciones del Ministerio de Administraciones Públicas. España ◇